

«Быть или не быть...» - как мы принимаем решения и почему Шекспир был прав?

Оксана Егорова

Независимый тренер, консультант, к.э.н.



Управляющий партнер MBSlab.ru

”

**«Это драгоценное качество - уметь
вовремя принять нужное решение.
Особый вид социальной, творческой
смелости»»**

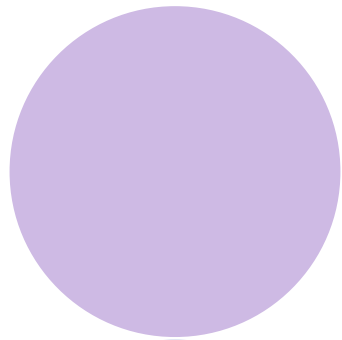
Директор института мозга Бехтерева Н.П.

Почему мы об этом говорим?

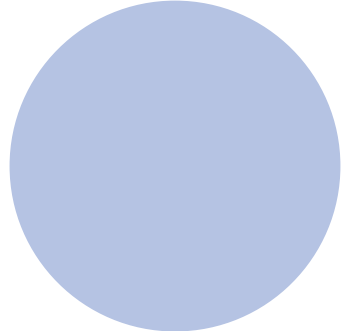
-  Комплексное решение проблем, составление суждений и принятие решений - ключевые компетенции в 2020 году, выделенные на Всемирном экономическом форуме в Давосе
-  Решение проблем и принятие решений - по мнению Г. Грефа навык XXI века, которому нужно обучать сотрудников банка

**Жизненный успех = отношение
правильных решений к общему числу
решений**

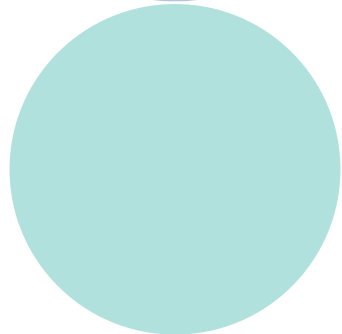
Какие бывают решения?



Интуитивные решения

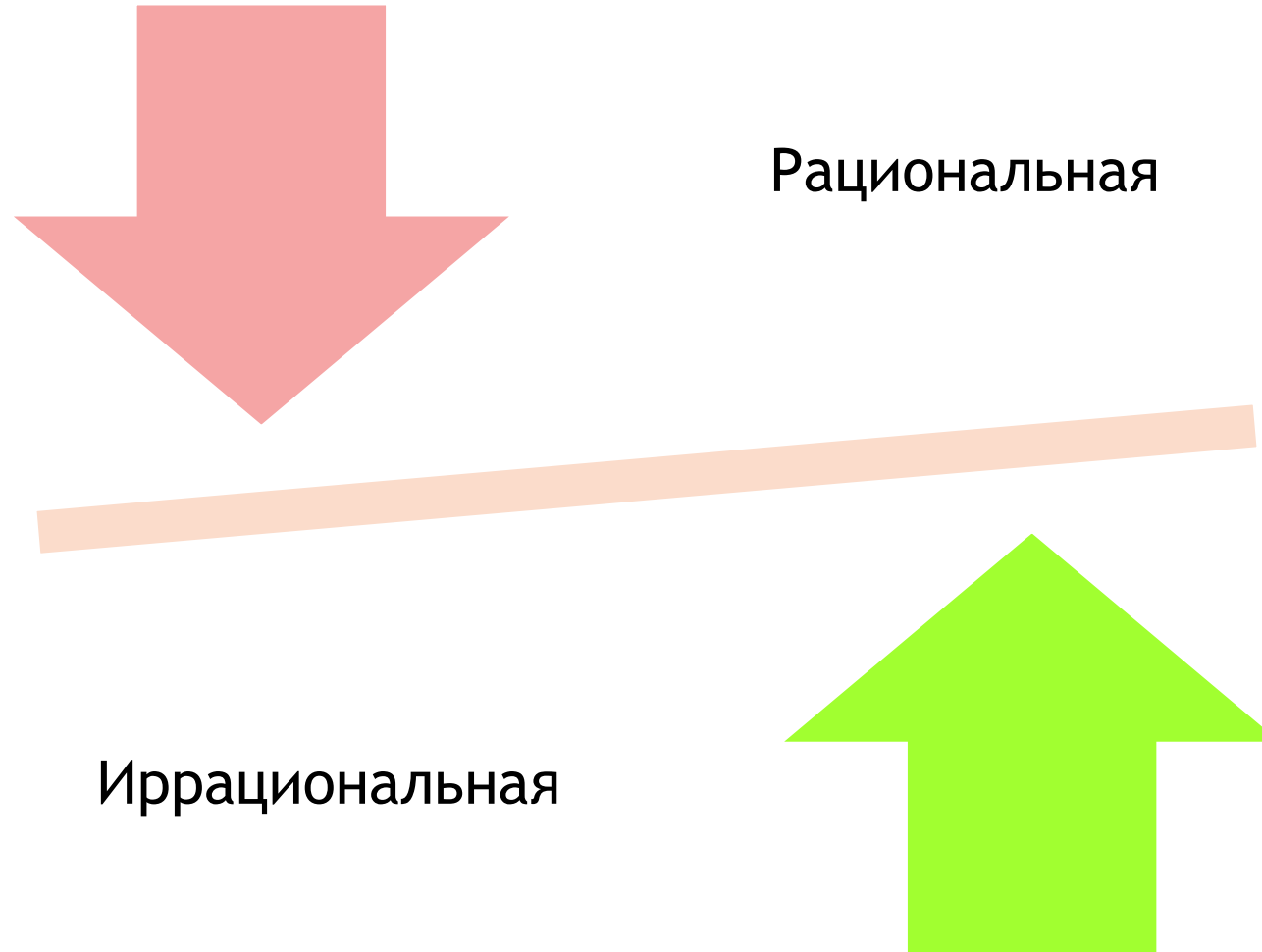


Решения, основанные на суждениях



Рациональные решения

Две стороны вопроса



Навыки рационального решателя

Устанавливать критерии выбора

Владеть обширным арсеналом инструментов и уметь выбирать оптимальный под задачу

Уметь создавать алгоритмы принятия решений

Понимать и выявлять паттерны принятия решений и риски с ними связанные

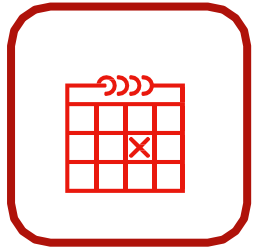
Паттерны принятия решений



Набор ключевых решений в компании и контекст, в котором они принимаются, называются **паттерном решений**

Зачастую существующий паттерн решений ведет к неэффективности (или рискам) в бизнес модели

Ключевые изменения должны сокращать два основных типа рисков: **информационный риск** и **риск несоответствия мотиваций**



Тезис 1

Принимая решения важно использовать способ мышления, соответствующий задаче

Какие виды мышления мы знаем?

Управленческое мышление

Предпринимательское мышление

Стратегическое мышление

Системное мышление

Творческое мышление

Антикризисное мышление

Дизайн мышление

Мышление гениев

Мышление прорыва

Мышление в категориях бизнес-модели

Фокусировка мышления на задаче

Инструменты направленного поиска

Способ мышления зачастую важнее, чем инструмент

Управленческое и предпринимательское мышление

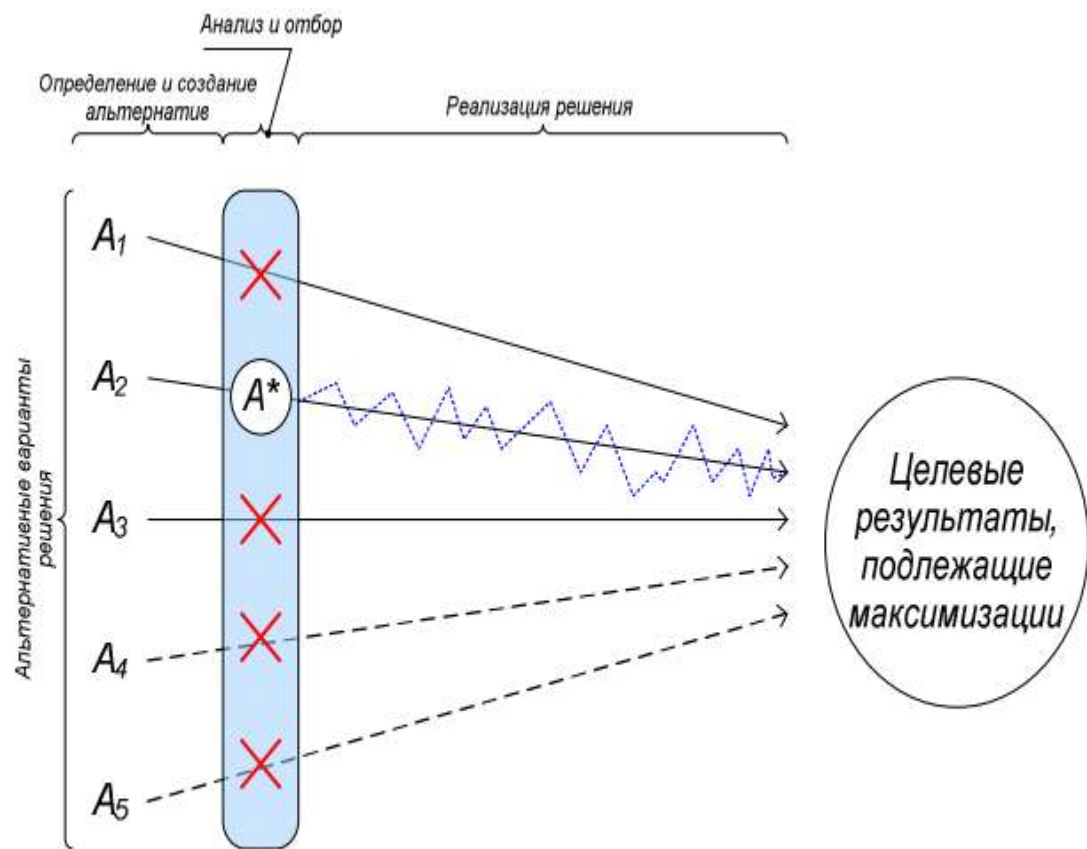


Рис. 1. Общая схема менеджерского (каузального) управленческого решения

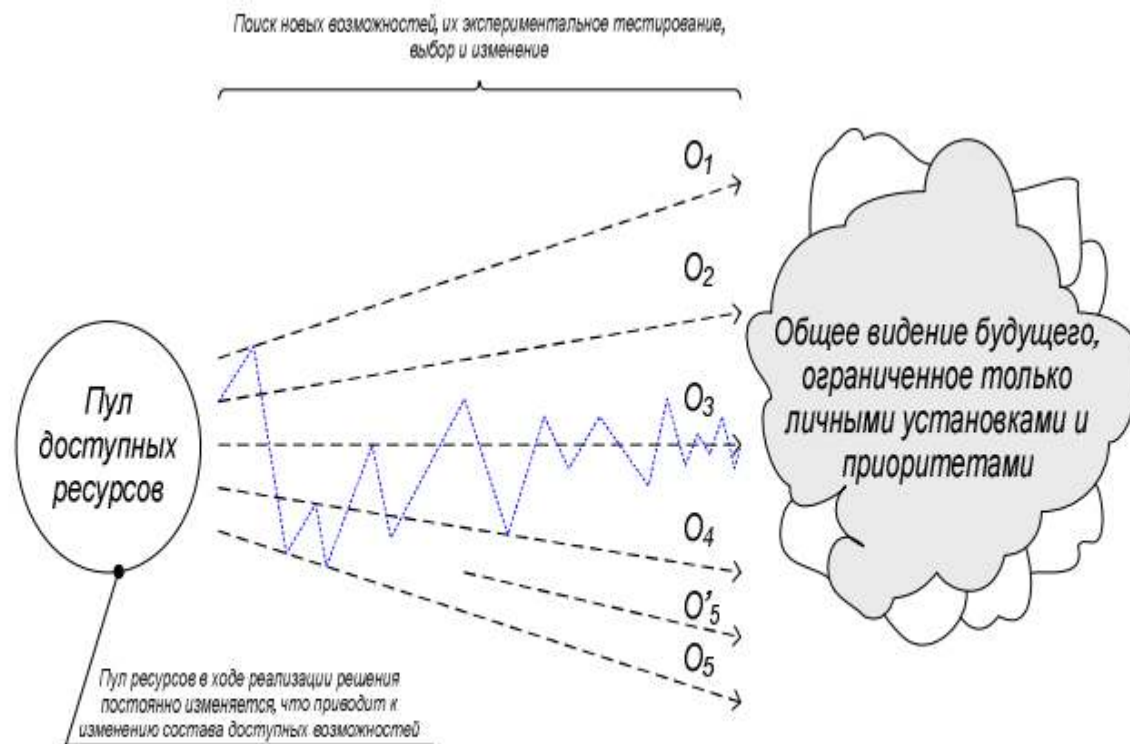
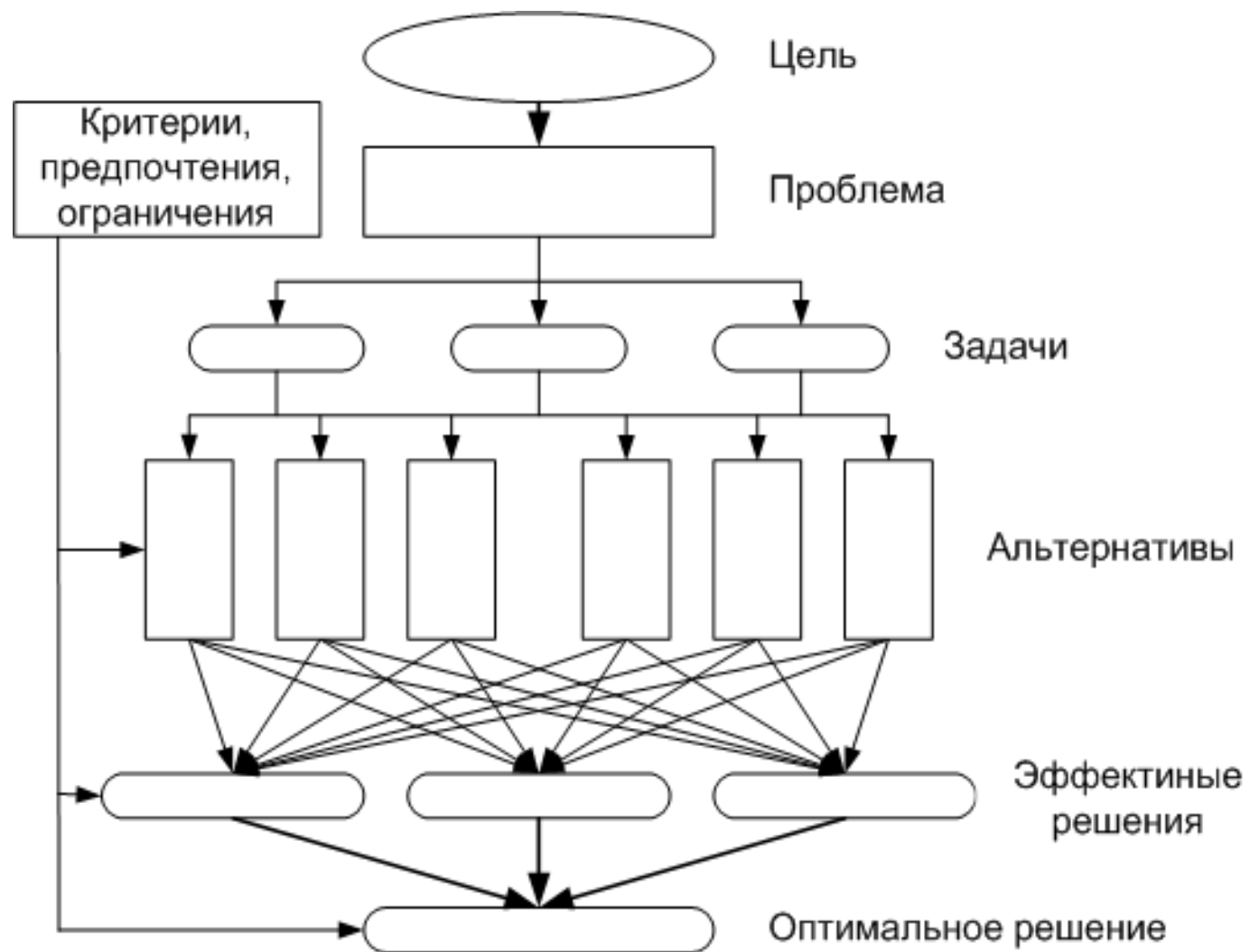


Рис. 2. Общая схема предпринимательского (оппортунистического) управленческого решения

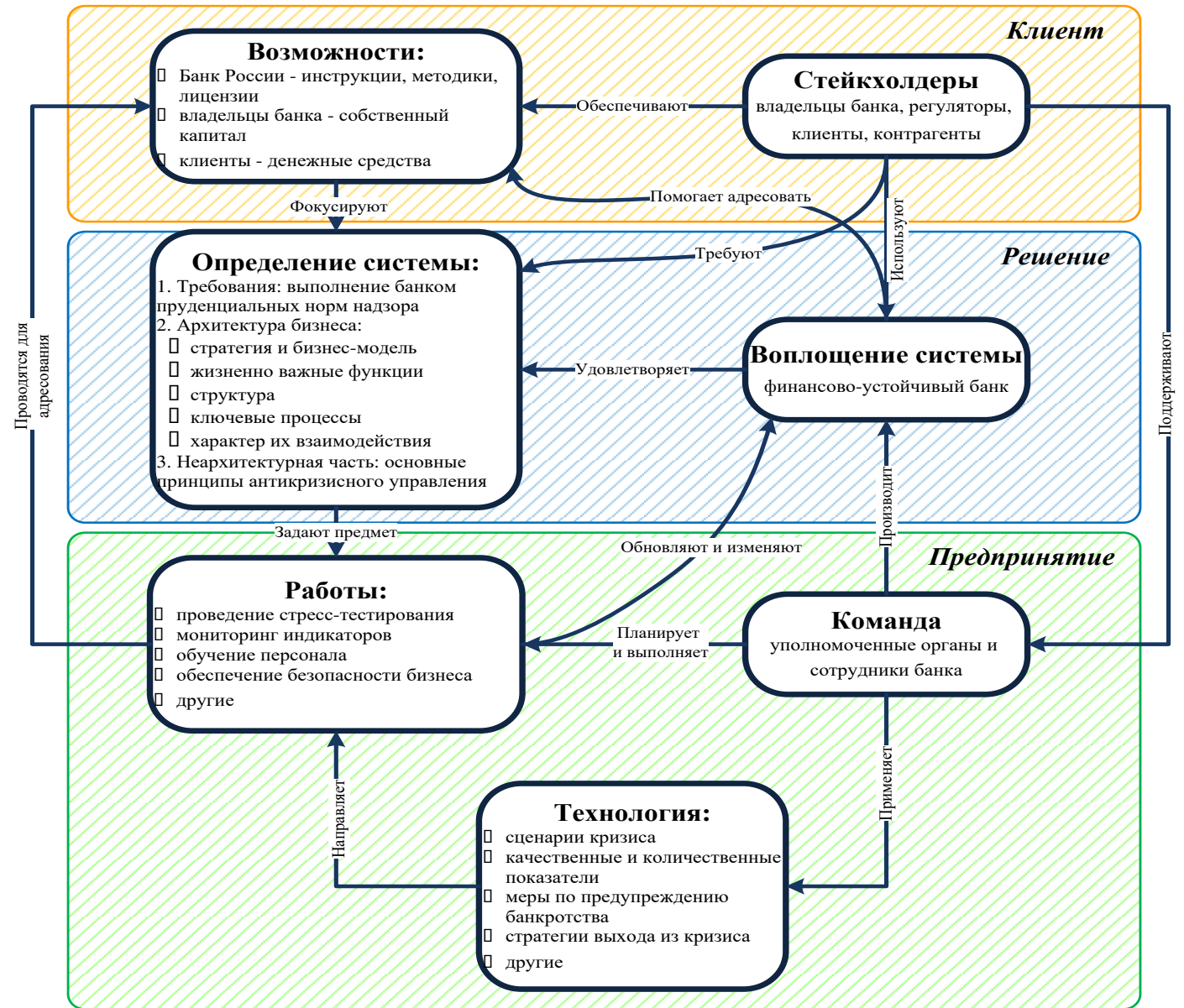
Алгоритм выбора стратегического решения



Системное мышление

Методы системной инженерии и системного мышления для задачи внедрения процессов антикризисного управления в банках

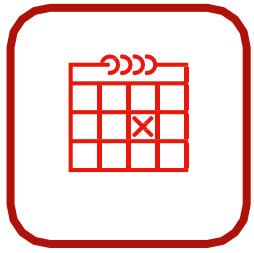
Автор Егорова О.Ю.



Антикризисное мышление

Система антикризисного мышления 7П
Брайана Трейси





Тезис 2

Ведущая роль логического мышления в анализе проблем не подлежит сомнению, но нельзя преуменьшать значение чувств и интуиции



Мозг функционирует наиболее эффективно, когда перепоручает бессознательному большой объем высокоуровневого сложного мышления



Мы в состоянии научиться выбирать моменты, когда нужно прислушаться к нашему мощному компьютеру, а когда игнорировать его



У нашего бессознательного есть способность находить закономерности в ситуациях и поведении, опираясь на чрезвычайно тонкие слои (тонкие срезы) пережитого опыта

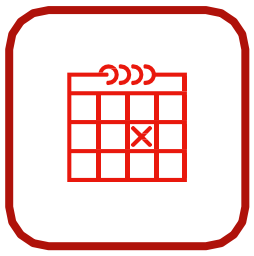


Когда мы принимаем быстрое решение или нас озаряет догадка, наше подсознание в этот момент просеивает факты, отбрасывает все лишнее, сосредотачивается на том, что действительно имеет значение. Иногда «тонкие срезы» дают более точный ответ, чем целенаправленные и длительные размышления

”

«Мысль ваша доходит лишь до тех граней, до которых ее допускает орган вашего мышления. Он ее ограничивает в соответствии с тем, как он сам сформировался - или был сформирован»

С. Лем



Тезис 3

Вся деятельность по принятию решений происходит на подсознательном уровне. Чтобы выйти из замкнутого круга необходимо менять свои ментальные модели

90-95%

мыслительных функций скрыто от сознания человека, идет только четкое выполнение заданных программ

Ментальные модели



Ментальные модели - это идеи, верования и убеждения, посредством которых мы направляем свои действия. Мы используем их для объяснения причин и следствий и для придания смысла нашему опыту



Основной вклад в восприятие и мышление вносит **индивидуальная модель мира** - сложившаяся система представлений о реальности



Наши знания о мире - не более чем **мысленные модели**, имеющие временный характер и ограниченную область применения. Ценность модели определяется ее прогностической силой. Постановка вопроса о правильности, истинности модели не имеет смысла



Разговаривая на одном языке, люди объективно почти не понимают друг друга, но субъективно уверены, что понимают и довольствуются иллюзией понимания



Мысленные модели социального мира - иллюзии. **Принятие иллюзии за истину** - фундаментальное заблуждение нашего мышления



Источник мыслительной активности находится за пределами сознания. Внутри нас постоянно работает ненаблюдаемый «мотор», результаты которого **сознание квалифицирует как эмоции, чувства, желания**

Механизмы создания и поддержания моделей



В иррациональной природе наших решений можно выделить три фактора, которые в той или иной пропорции присутствуют в конкретных ошибках мышления:

Активное участие
эмоционально-волевой
сферы.
Эмоциональный
интеллект

Упрощение реальности,
использование
примитивных моделей,
неадекватных сложности
отображаемых объектов.
Ловушки мышления

Синдром шести «С»:
самолюбие, сомнение,
сверх уверенность,
самонадеянность,
самодовольство,
самообольщение

Что делать?



Составьте список трудностей и по поводу каждой ответьте на вопрос: существует ли она сама по себе или только в нашем воображении?



Запишите в разных колонках то, что вы думаете и что говорите в проблемных ситуациях



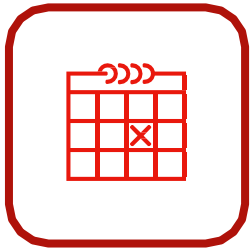
Выделяйте и анализируйте использование в речи определенных типов выражений: оценочных суждений, модальных операторов и лингвистических универсалий - обобщающих понятий

При проведении изменений наилучшими точками приложения усилий, дающими эффект рычага, служат ментальные модели, на которых держится структура системы!

”

«Неудачи случаются. Но, если обращать внимание на опасные ситуации, в которых «понесло», можно предвидеть и предотвратить кризис»

«Как избежать катастрофы» Кэтрин Тинсли, Робин Диллон, Питер Мэдсен»



Тезис 4

Кризиса компании без роли менеджмента не бывает. Причины кризисов - череда неэффективных решений руководителей или их бездействие

Вопрос: Умею ли я преодолевать ментальные ловушки собственного мозга, отслеживать, как я думаю, и к каким последствиям это приводит?

«Каждой катастрофе и кризису в бизнесе предшествовало множество маленьких промахов (они же ее и предвещали), и большинство из них было проигнорировано или неверно понято»

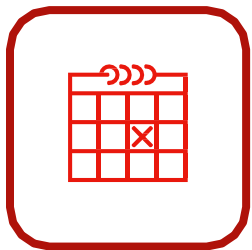
«Как избежать катастрофы» Кэтрин Тинсли, Робин Диллон, Питер Мэдсен»



Если в системе есть поломка и она долго не приводит к катастрофе, мы перестаем ее замечать и начинаем считать ситуацию нормальной



С течением времени мы полностью начинаем фокусироваться на результате и перестаем замечать систему, обеспечивающую этот результат



Тезис 5

Если рассматривать мышление, как способность эффективно решать задачи, то самый эффективный показатель мышления - умение сдерживать свои порывы ради будущей выгоды

”

«Умиротворенность следует за любым решением, даже за неверным»»



Тезис 6

Энергия является важным источником успеха. Чем ниже уровень энергии, тем труднее принимаются даже самые простые решения

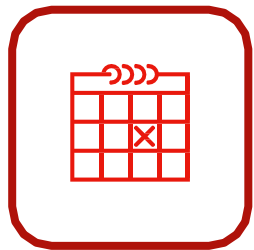
Правило семи вздохов

Самураи принимали решение на протяжении семи вздохов.

Если самураю не удавалось принять решение за это время, то он переключался на что-то другое, поскольку это означало, что для решения либо не готов он сам, либо нет подходящих обстоятельств

”

«Мышление наш главный ресурс и главный лимитирующий фактор»



Тезис 7

Как мы моделируем в голове реальность - те страхи и последствия мы испытываем. В наших моделях реальности есть когнитивные ошибки. Страх - это детектор, что придуманная нами модель реальности бракованная

Вопрос: Умеете ли Вы перестраивать свои модели реальности и фиксировать то, чего Вы в них до этого не видели?

«Быть или не быть, вот в чем вопрос...»

Так почему Шекспир был прав!

Да, малодушными нас делает сомненье...
Так бледный свой оттенок РАЗМЫШЛЕНЬЕ
Кладет на яркий цвет уж твердого РЕШЕНЬЯ,
И МЫСЛИ лишь одной достаточно, чтоб вдруг
Остановить важнейших дел теченье

Спасибо за внимание!



Остались вопросы?
Свяжитесь со мной
o.egorova@hotmail.com